



# La démocratisation de l'entreprise dans la société : pensons un capitalisme plus juste

Virgile Chassagnon

## ► To cite this version:

Virgile Chassagnon. La démocratisation de l'entreprise dans la société : pensons un capitalisme plus juste . 2016, 41 p. halshs-01346445

**HAL Id: halshs-01346445**

**<https://shs.hal.science/halshs-01346445>**

Submitted on 19 Jul 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**La démocratisation de  
l'entreprise dans la société :  
pensons un capitalisme plus juste**

*Juillet 2016*

Pr. Virgile Chassagnon

### **Biographie de l’auteur**

Virgile Chassagnon est docteur ès sciences économiques (2010) et titulaire d’une habilitation à diriger des recherches (2013). Admis au premier concours national d’agrégation du supérieur (2014), il est actuellement Professeur des Universités en économie à l’Université Grenoble Alpes et chercheur au Centre de Recherche en Économie de Grenoble (CREG). Spécialiste notamment de l’économie industrielle et de la théorie des organisations, ses travaux académiques mêlent également droit, management et philosophie et se caractérisent par la proposition d’une nouvelle approche en économie et en gouvernance de l’entreprise : la Théorie de la Firme comme Entité fondée sur le Pouvoir (TFEP).

## INTRODUCTION

---

Le début du 21<sup>e</sup> siècle a plongé nos concitoyens dans un environnement de crises structurelles qui fait la part belle aux plus vives inquiétudes sociétales. Dans ce contexte des plus incertains, les Français demandent intuitivement des réformes structurelles, des réformes capables d'inverser de manière pérenne cette dynamique économique sombre. Pour cela, les citoyens de notre Cité, gouverneurs et non-gouverneurs, doivent trouver de nouveaux compromis socio-économiques. Et l'entreprise, en tant qu'institution primaire du capitalisme, peut jouer un rôle majeur en s'affirmant comme un acteur politique du changement démocratique.

C'est pourquoi nous proposons un essai de réflexion visant à comprendre comment l'entreprise en tant qu'entité économique, sociale et politique peut contribuer à l'émergence d'un nouveau capitalisme, d'un capitalisme plus juste et plus respectueux de nos contraintes humaines. Pour ce faire, nous devons nous doter d'une appréciation substantielle de ce qu'est l'entreprise capitaliste. Il ne s'agira pas dans cet essai de faire une recension des différentes définitions élaborées par les économistes<sup>1</sup>, mais de proposer une vision originale de sa nature<sup>2</sup> afin d'inscrire notre réflexion dans un socle théorique bien défini.

Par-delà les débats universitaires s'affirme l'intrication de l'ordre privé (interne) et de l'ordre public (externe) de l'entreprise ; cette intrication forme même la confluence des désirs de cohésion sociétale et des ambitions de développement économique. Il apparaît que l'entreprise repose sur un substrat institutionnel mêlant formalisme public (la personnalité légale reconnue internationalement) et régulation privée (normes sociales, dispositifs administratifs formels, conventions et autres dispositifs informels). L'entreprise est le lieu d'expression et de

---

<sup>1</sup> Pour une synthèse des différentes approches économiques de l'entreprise, voir Baudry B. et Chassagnon V., *Les théories économiques de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2014.

<sup>2</sup> Pour des développements académiques sur la question de la nature de l'entreprise, voir Chassagnon V., « Nature et ontologie sociale de la firme », *Information de Sciences Sociales*, vol. 51, n° 1, pp. 71-96, 2012. Pour accéder aux autres travaux de l'auteur sur l'entreprise et l'avenir du capitalisme, une version électronique du recueil de ses travaux publiée en 2014 intitulé *Entreprise, pouvoir et entreprise : pour un progressisme académique au service du développement social de l'homme dans un système économique ouvert* est disponible sur demande.

développement de ces deux normativités complémentaires (et mutuellement « renforçantes ») dans le processus de régulation interne. Autrement dit, l'entreprise repose tant sur des ordres formels et étatiques que sur des ordres spontanés internes ; nous situerons donc l'objet d'analyse de cet essai dans le cadre du pluralisme normatif qui place l'entreprise au centre de la dynamique politique.

### **Une question liminaire, un principe de base**

La firme est une entité privée certes, mais elle a aussi les caractéristiques d'un bien commun. Les entreprises – personnes morales – concernent la majeure partie des personnes physiques. Elles sont au cœur de leurs conditions d'existence et de reconstitution physiologique, elles contribuent au premier chef au produit intérieur brut et elles influent massivement sur les empreintes écologiques des pays occidentaux ; en somme, l'entreprise est une part de vie – sans doute de plus en plus proéminente – de la plupart de nos concitoyens.

La question que l'on doit se poser est désormais la suivante : qui doit gouverner l'entreprise pour assurer sa durabilité et celle d'une société prospère et cohésive ? Nous pouvons dès lors considérer que l'entreprise est une entité de nature politique dont la finalité est de créer la valeur collective, et ce à destination de la société. Mais comment réinterroger efficacement cet aspect de l'entreprise comme un « commun », c'est-à-dire comme une institution collective au service de l'intérêt général – au service de tous ? Gardons-nous de répondre tout de suite à cette question mais affirmons d'emblée que le bien commun ne s'impose pas. Il se construit à partir des hommes de la Cité. L'entreprise naît de ses constituants humains, de ses travailleurs tout particulièrement, qui sont autant de sujets éthiques guidés par les valeurs et les capacités de jugement qui sont les leurs.

Voilà le point de départ d'une réflexion longue et à l'issue incertaine qui doit rassembler, entre autres, politiques, décideurs économiques et universitaires afin de trouver les bases d'un nouveau compromis social-productif, un compromis capable d'apaiser les maux de nos sociétés en crise, en crise de sens tout particulièrement. L'entreprise doit servir le développement d'un capitalisme durablement juste qui nous aide à penser différemment le processus de création de valeurs et la notion de richesse

elle-même. L'entreprise comme bien commun se dévoile comme un principe fondateur de ce nouveau capitalisme ; elle est l'émergent des individus acteurs qui se sont appropriés son espace d'influence et de démocratisation. Le bien commun ne s'impose pas ; il est auto-crée par les collectivités humaines qui en font le fondement d'administration de la Cité.

Ainsi l'entreprise capitaliste deviendrait la figure oxymorique d'une nouvelle contingence de prospérité qui, par définition, s'imposera ou ne s'imposera pas. Car dans l'immédiat ce qui compte c'est, avant toute autre chose, d'ajouter un soupçon d'idéal démocratique dans cette quête de rassemblement de nos concitoyens, ne serait-ce que pour découvrir les facettes les plus positives mais guère exploitées d'un capitalisme raisonnable. Offrons-nous la chance d'espérer, enquerrons-nous du juste, rien n'est chimérique en la matière ; au contraire, tout repose sur des volontés de libération collective. Parions sur un compromis non pas à somme nulle, mais sur un compromis créateur de (nouvelles) richesses !

Cet essai se fixe comme objectif d'éclaircir ce débat, qui est à construire de manière collégiale, en questionnant les fondements de l'union entre la libération des sujets éthiques et la durabilité de l'ordre social sans rompre avec les impératifs moraux que notre époque met en lumière.

Pour honorer cette ambition, l'argumentation se développe en quatre temps. Tout d'abord, une analyse des maux actuels de notre société est proposée à l'aune des grands enjeux contemporains. Est ensuite questionnée la nature du capitalisme afin de circonscrire son pouvoir de résilience et ses capacités de transformation. Un détour par la pensée humaniste progressiste du siècle dernier est alors suggéré afin de mieux réinterroger les fondements d'un capitalisme raisonnable et juste. Puis l'argumentation se fige sur le cœur de l'essai : le rôle de l'entreprise comme « bien commun » dans la création d'un agir démocratique qui servirait le vivre-ensemble de la Cité. L'essai se termine par l'énoncé argumenté de recommandations et de pistes de progrès institutionnels.

## LA NÉBULEUSE DE NOS SOCIÉTÉS EN CRISE

---

Les trente glorieuses marquent assurément une période prospère de l'histoire. Cette prospérité nous avait permis de trouver un compromis social pérenne entre le travail et le capital : le fameux compromis fordiste qui s'associait à une forme de régulation protectrice du salariat. La vie des habitants des sociétés – déjà – développées s'était alors transformée au gré de l'évolution économique et du changement technique, si bien que le progrès s'appréciait sur un horizon infini. La confiance des acteurs de la Cité dans l'avenir permettait à l'économie de fonctionner sans grippement. La confiance était l'essence du moteur de nos économies modernes : la croissance. Quarante années ont passé depuis les crises pétrolières et l'arrêt brutal de ce moteur qui fonctionnait à plein régime. Facile est de constater le fait que la confiance n'est plus là et que le progrès économique n'est plus l'opium du peuple dans nos sociétés capitalistes.

### **Du fordisme à la société de demain : l'énoncé du problème**

Depuis plusieurs années (disons plutôt depuis que la situation économique se dégrade sans regain durable de l'activité économique), une partie non-négligeable des économistes affirme que cette époque glorieuse que l'on avait assimilée au régime de croissance moderne n'était en fait qu'une anomalie de l'histoire<sup>3</sup>, qui avait au demeurant suscité une forme de consensus sociétal. Cette anomalie était le fruit de gains de productivité globale élevés, d'une relation salariale sécurisée, d'une volonté collective d'équipements techniques et d'un progrès technologique soutenu. Autrement dit, ce consensus ne pouvait être que précaire, car il était basé sur des cycles anormaux de croissance économique. Il reste à comprendre quelles sont les influences possibles que cette croyance dans un modèle de croissance infinie peut avoir sur nos sociétés malades ?

Permettons-nous de délivrer des éléments de réponse hypothétiques mais réfléchis. Tout d'abord, ce régime de développement fordiste a institué une foi généralisée dans le progrès, lui-même incarné par la forte croissance de ces années glorieuses qui n'a connu aucune pareille

---

<sup>3</sup> Pour une lecture complémentaire sur ce constat, nous recommandons l'ouvrage de Cohen D., *Le monde est clos et le désir infini*, Paris, Albin Michel, 2015, ainsi que celui de Artus P. et Virard M.-P., *Croissance zéro, comment éviter le chaos ?*, Paris, Fayard, 2015.

prospérité dans l'histoire moderne. Puis les promesses de la mondialisation et du numérique<sup>4</sup>, voire de la finance elle-même (rappelons-nous de l'euphorie collective à partir de laquelle s'enivrait Monsieur Tout Le Monde avant que la bulle de l'internet n'explose, voir *infra*) et de l'idéal propriétaire ont permis de prolonger cette croyance jusqu'à ce que la crise des *Subprimes* sonne la fin provisoire de l'opulence irraisonnée de la classe mondiale. Depuis lors, la vérité se résume pour beaucoup de nos concitoyens à une succession de crises et/ou de graves perturbations inhérentes au système-monde – braudélien<sup>5</sup> – en vigueur. Ajoutons enfin que ces crises ne sont pas exclusivement de nature économique, elles empiètent bien évidemment sur les terrains social, culturel, religieux et donc sociétal.

Nous vivons désormais dans une société en profonde mutation car la juxtaposition de toutes ces crises s'est accompagnée d'autant de coups de semonce portés aux repères communs et au contrat social issu de la période fordiste. Autrement dit, c'est à une crise de sens, en tant qu'émergent de l'ensemble de ces crises et de ces perturbations systémiques, que nous faisons face. Nous devons redonner les garanties économiques d'un nouveau pacte social, et ce avant que les maux identifiés ne se prolifèrent dans le cœur-même de notre modèle démocratique. La solution consiste à trouver les fondements d'une nouvelle émergence économique, d'une nouvelle reconstitution sociale, autrement-dit, d'une renaissance de notre modèle capitaliste. Le Prix Nobel 2002 Joseph Stiglitz propose dans son dernier ouvrage<sup>6</sup> un agenda pour l'économie américaine qui vise « une prospérité partagée » ; partageons l'idée d'une nouvelle prospérité pour refonder l'entreprise et nos régimes de développement économique.

---

<sup>4</sup> La baisse des taux d'intérêts issue de la grande crise économique post-Subprimes a décuplé les intérêts financiers pour les entreprises du numérique, même non-cotées (les fameuses « licornes »), qui affichent des survalorisations impressionnantes faisant craindre un nouveau krach technologique, un krach de la digitalisation de l'économie. Bien entendu, une partie de ces start-ups d'un nouveau genre connaîtra des succès commerciaux, mais d'autres non et les mouvements de rappel pourraient leur être fatals. Le numérique interroge donc l'économiste, y compris en termes de transformation de l'entreprise et du salariat : voir Baudry, B. et Chassagnon, V. *L'ubérisation ne signe pas la fin de l'entreprise et du salariat*, Le Monde, 24février 2016.

<sup>5</sup> Braudel, F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle*, Paris, Armand Colin, 1979

<sup>6</sup> Stiglitz, J., *Rewriting the Rules of the American Economy: An Agenda for Growth and Shared Prosperity*, New York, W. W. Norton & Company, 2015.

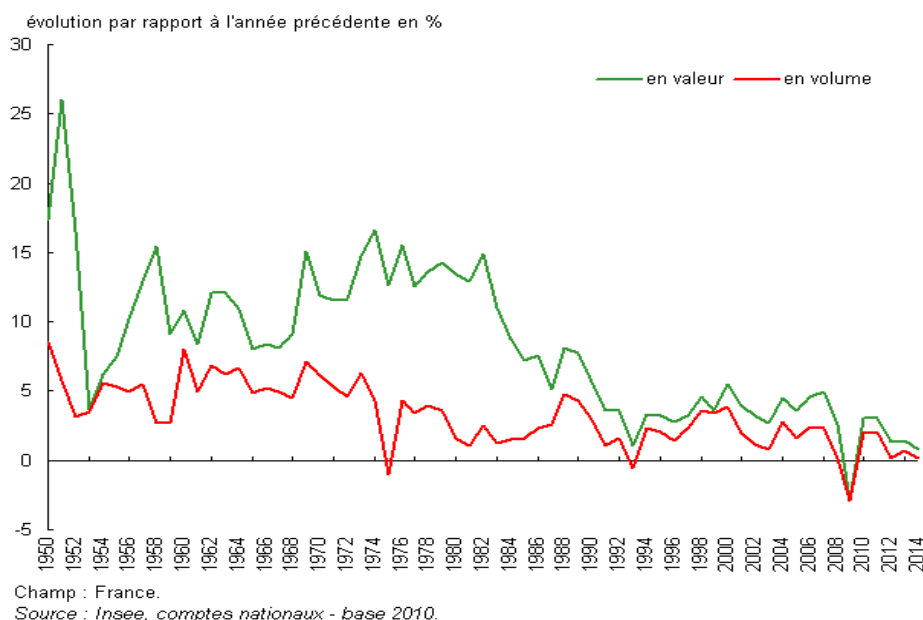


## L'effritement progressif de l'économie prospère

Durant les trente glorieuses, la forte croissance économique (environ 5,5 % de croissance en moyenne sur la période 1950-1973, voir le graphique qui suit) a d'une certaine manière « acheté » le compromis productif fordiste qui, lui, a servi notre vivre-ensemble, notre modèle d'intégration et la croissance elle-même. Aussi la croissance fut incontestablement un ingrédient de choix dans la cohésion de la société dans son tout, en apportant les garanties crédibles du pacte social.

Pour rappeler la pensée de René Girard<sup>7</sup>, arguons que le désir mimétique des citoyens de la Cité – ce désir de l'homme selon le désir de l'autre – se fondait grandement sur une forme de prospérité matérielle émancipatrice perçue comme une promesse. Cette forme de prospérité constituait l'une des racines profondes de ce compromis fordiste. Tant que la croissance était forte et que chacun pouvait récupérer une partie des gains associés, cette opportunité devenait une connaissance commune, un critère de référence pour les citoyens qui s'imitaient ; le désir ne se transformait donc pas en rivalité mimétique.

Évolution du PIB en France jusqu'en 2014



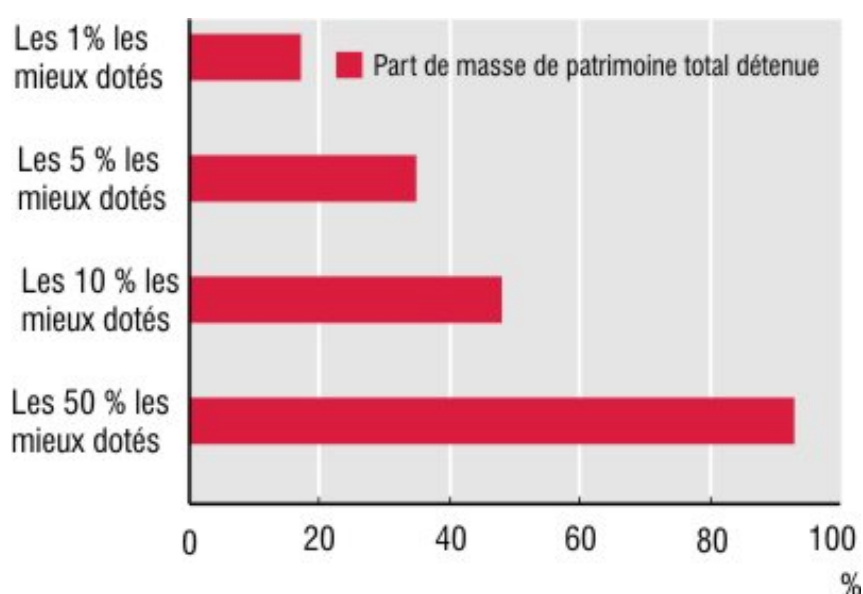
<sup>7</sup> Girard R., *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris, Grasset, 1961.

En France, la période de forte croissance s'est manifestée dans un pays développé en reconstruction. Il était relativement évident qu'un pays aussi industrialisé que le nôtre ne pourrait connaître à l'avenir les mêmes décennies de prospérité économique. La situation moderne a pleinement révélé l'acuité de cette dynamique nouvelle, quelque peu amorphe, du développement économique. Il est fort probable que, toutes choses égales par ailleurs, la croissance dans nos pays occidentaux demeurera structurellement molle. Il faudra donc faire avec ce que l'on a et, pour cela, nous devons dès à présent contribuer à l'émergence d'une nouvelle prospérité capable de susciter un nouveau pacte social. Et ce dans un contexte dont la complexité structurelle paraît inextricable.

Les Français semblent – consciemment ou inconsciemment – se préparer au-moins à accepter cette nouvelle donne sociétale. La reprise économique ne s'est jamais affirmée avec force depuis le début de la crise des *Subprimes* ; elle est très fragile à l'aube de cette année 2016 et il est fort à parier que les hommes de la Cité bercés par le dogme de la croissance forte n'ont jamais envisagé pareil scénario. Ils accepteront petit-à-petit l'idée que cette reprise n'arrivera plus tout-à-fait comme prévue (étant sous-entendu une croissance de 4 % tirant le chômage vers une baisse durable). Évidemment, lorsque l'environnement se fait menaçant de toutes parts, ce n'est plus le progrès économique et social qui constitue le baromètre du pacte social républicain. C'est la crainte de perdre des acquis qui habite une partie de plus en plus grande de nos concitoyens. Le déceptif influe directement sur l'émotif des citoyens dont les perceptions et les représentations se trouvent, ce faisant, affectées. Pour le dire simplement, la peur fait loi, les victimes émissaires se dévoilent, l'intégration ne se fait plus et le relativisme généralisé progresse comme jamais ; derechef la crise du politique se confirme et s'affirme. Les jeunes, qui se perçoivent parfois comme une « génération sacrifiée » et lésée en regard des conditions de vie de leur aînés, sont particulièrement touchés par les vicissitudes de nos sociétés qui compromettent leur avenir.

Le progrès semble désormais l'affaire d'une élite pour bon nombre de Français. Les années d'atonie économique que nous vivons actuellement n'ont nullement permis de réduire les inégalités de travail et de capital (voir *infra*). Force est de constater que les inégalités de patrimoine

progressent encore plus vite que les inégalités de revenus<sup>8</sup> et donnent le sentiment que les crises que nous connaissons servent les intérêts des plus forts. Comme le montre explicitement le prochain graphique, les données en la matière sont extrêmement éloquentes et nous imposent de la clairvoyance : les 10 % des ménages les mieux dotés disposent de 48 % de la masse totale du patrimoine brut alors que les 5 % les mieux dotés en détiennent à eux seuls 35 % (et 1 % de ces ménages concentre déjà 17 % de cette masse de patrimoine, soit en somme près de 2 millions d’euros chacun). Fatalement, de l’autre côté, les chiffres sont tout aussi effrayants : les 50 % les moins dotés en patrimoine ne détiennent que 7 % du patrimoine brut (alors que les 10 % les plus modestes n’ont quasiment rien, soit 0,05 % du patrimoine total).



Champ : France.

Source : Insee, enquête Patrimoine 2009-2010.

### **La croissance ou l'impératif écologique comme nouvelle norme économique ?**

Il faut recréer en France – c’est sans doute le cas dans la plupart des pays du monde – les conditions d’émergence d’un nouveau pacte social républicain restaurant la rengaine d’un « je t’aime moi non plus » entre le

<sup>8</sup> Voir, bien entendu, l’ouvrage de Piketty T., *Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Seuil, 2013.

travail et le capital<sup>9</sup> (voir *infra*). Mais à y regarder de plus près le dogme de la croissance forte et infinie s'est propagé de manière éparse dans les interstices de l'esprit humain, compromettant avec efficacité le développement durable de nos sociétés. Ce dogme s'est institutionnalisé dans nos pays pour une seule et unique raison : les hommes l'ont vécu, tel un processus de création de connaissance commune qui devient une norme pas seulement économique mais aussi culturelle. C'est ce mouvement anthropologique d'autoréflexivité à la Jürgen Habermas<sup>10</sup> qui a fait que cette norme s'est imposée comme une situation, un point de référence des citoyens de la Cité pour se repérer dans ce maquis de volontés, de sentiments, d'aspirations, d'attentes et de foi dans le progrès. Les hommes ont besoin de ces points de référence pour fonder leurs décisions et nourrir leurs motivations.

L'économie comportementale tout comme l'économie expérimentale ont montré que les hommes sur-agissaient non pas aux gains potentiels mais aux risques de pertes (voir la théorie des perspectives du Prix Nobel 2002 Daniel Kahneman et d'Amos Tversky<sup>11</sup>). Or, comme nous l'avons écrit précédemment, nous sommes dans un contexte de peur lié à la perte possible des acquis, dont la croissance forte faisait partie – consciemment ou inconsciemment – dans l'esprit occidental. Nous sommes englués dans un mouvement de surinterprétation pouvant mener à des impasses politiques et à des logiques de justification extrêmes. Voilà comment saler encore davantage l'addition déjà bien onéreuse laissée par nos crises répétées – et donc par le changement de point de référence. L'enjeu est désormais connu ; il consiste à adjoindre à la croissance ou plus généralement à la prospérité économique un autre point de référence. Il faut aider l'homme à mettre à jour son logiciel naturel tout en reconnaissant les chemins de progrès déjà empruntés. Nous pensons au

---

<sup>9</sup> Voir l'article de Chassagnon V. et Ferreras I., « Nous aussi, nous aimons l'entreprise : pour un nouveau compromis productif démocratique », *Le Monde*, 14 janvier 2015.

<sup>10</sup> Voir Habermas J., *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard, 1979.

<sup>11</sup> Sur ce sujet, un ouvrage pédagogique : Moureau N., Rivaud-Danset D., *L'incertitude dans les théories économiques*, Paris, La Découverte, 2004. Les travaux de Daniel Kahneman et Amos Tversky sont très souvent mobilisés pour analyser les problèmes macroéconomiques contemporains. Par exemple, Daniel Cohen (*op. cit.*) les utilise pour expliquer le rôle joué par les niveaux de croissance passés dans l'explication des comportements humains présents.

projet Europe 2020 autour d'une croissance durable et inclusive<sup>12</sup> ou encore à la loi du 13 avril 2015 sur les nouveaux indicateurs<sup>13</sup>.

L'intuition que l'on doit nourrir est celle qui ambitionne de faire de l'impératif écologique (et d'une conception noble et non-idéologique du développement durable) un nouveau point de référence, une nouvelle norme de soutenabilité. L'accord de Paris que l'on vient d'obtenir dans le cadre de la COP-21 est un succès onusien que l'on peut aussi mettre au crédit de notre gouvernement. Si le texte<sup>14</sup> rappelle « l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5°C. », la raison nous encouragera à davantage considérer – et c'est déjà beaucoup aux yeux de nombreux scientifiques – l'objectif de contenir l'élévation de la température moyenne de la planète à 2°C. Mais, voilà, c'est la sacrosainte croissance qui se trouve fatalement ébranlée. Pour ne pas augmenter de plus de 2 % les températures de la période préindustrielle, le système-monde a besoin d'appliquer une baisse des émissions de Carbone du facteur 2,5 (bien entendu, il y a bien longtemps que l'on a renoncé au fameux facteur 4 !)<sup>15</sup>, qui ne saurait être respectée si la croissance redevenait identique à celle des Trente Glorieuses.

### **La critique de la critique naïve du progrès**

La fragilité de nos sociétés fait des raccourcis intellectuels des refuges tout trouvés qui apaisent les consciences. Les victimes émissaires en la matière sont le progrès et ses défenseurs. Il est sûrement trop aisé de faire du progressisme moderne le coupable idéal. Cela étant dit, il n'est pas non plus fallacieux d'émettre l'hypothèse que le progrès technologique séculaire a pu avoir une influence sur trois grandes tendances que nous caractérisons comme suit :

1. le renforcement du penchant naturel de l'homme moderne pour la croissance (au sens large). Le mouvement, l'évolution et l'émancipation sont nécessaires aux changements et donc aux

---

<sup>12</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_fr.htm)

<sup>13</sup> <http://www.strategie.gouv.fr/publications/indicateurs-de-richesse-rapport-gouvernement>

<sup>14</sup> <http://sciences.blogs.liberation.fr/files/accord-de-paris-fran%C3%A7ais.pdf>

<sup>15</sup> Il s'agit donc, à l'avenir, de réduire de plus de moitié les émissions de Carbone. Pour aller plus loin : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/L\\_evaluation\\_economique\\_des\\_scenarios\\_energetiques.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/L_evaluation_economique_des_scenarios_energetiques.pdf)

aspirations des hommes. Il est vrai que le fameux ascenseur social de la régulation fordiste fonctionnait grâce à la croissance et que l'on peut donc identifier les raisons de son dysfonctionnement actuel.

2. L'aveuglement de l'homme moderne par ses croyances. Il n'a perçu que tardivement la plausibilité d'un émiettement de sa civilisation et n'a pas vu dans les progrès humains et relationnels – les raretés sociales – ce que nous appellerons des « équivalents certains ».
3. L'institutionnalisation de la foi universelle dans les potentialités psychiques, techniques et politiques de l'homme moderne qui a créé un sentiment partagé – mimétique – d'insubmersibilité du type « on trouvera/on inventera toujours des solutions ». À l'inverse, en période de crise profonde, les citoyens développent une certaine habitude d'immobilisme car nombreux sont ceux qui n'aspirent à rien de plus que de trouver les solutions de moindre mal sans oser penser et contribuer au changement, à l'émergence de nouvelles solidarités collectives dans la Cité.

Mais, heureusement, la transformation de la société sera l'émergent social des hommes et de leurs interactions avec les institutions qu'ils ont créées ; n'oublions jamais le fait que les hommes ont la faculté de s'unir et de coopérer pour défendre des buts communs dans les régimes démocratiques. Mais quand les hommes le feront-ils pour asseoir la spécificité de notre modèle socioéconomique et remettre la société sur un sentier de nouvelles prospérités ? Nous pensons que les hommes seront d'autant plus capables de le faire que le capitalisme se responsabilisera. Et c'est maintenant que le capitalisme doit devenir responsable car, comme le disait dans d'autres circonstances Paul Ricoeur<sup>16</sup>, le « fragile rend responsable » ! Nous croyons en l'idée que le capitalisme s'enorgueillirait de la plus noble des vertus – une vertu « plus admirable même que l'étoile du soir et que celle du matin » pour les aristotéliens –, à savoir le juste. Faisons du juste l'institution morale du capitalisme de demain. Mais pour être juste, le capitalisme doit être raisonnable ; en d'autres termes, il doit s'appuyer sur des aspirations de bon sens et de la modération. Tout un (nouveau) programme pour le système capitaliste ! Et cela tombe bien, car cette critique de la critique ne doit pas nous ramener à un moment pré-critique mais à un temps nouveau.

---

<sup>16</sup> Ricoeur, P. « Fragilité et responsabilité », *Autres Temps Cahiers d'Éthique Sociale et Politique*, vol. 76, n° 1, pp. 127-141, 1992.

## COMMENT NOTRE SYSTÈME DE CRÉATION DE VALEUR, LE CAPITALISME, PEUT-IL NOUS AIDER À DISSIPER CETTE NÉBULEUSE ?

---

Dans cette partie, nous allons défendre ce qui doit certainement constituer, aux yeux de beaucoup de nos lecteurs, une étrangeté intellectuelle : le capitalisme peut être une solution aux problèmes sérieux qu'il a causés. Pour cela, il faut qu'il divorce du libéralisme économique et épouse ce que nous appellerions bien volontiers une social-démocratie productive. L'idée est de faire du capitalisme, cette économie d'échange fondée sur un salariat sécurisé par un entrepreneuriat soucieux du développement pérenne de ses capacités de transformation (production), une contingence de prospérité, de richesse nouvelle, non-basée sur la seule myriade d'indicateurs agrégatifs économiques qui jalonnent de manière bien trop monopolistique nos vies et l'évolution de leurs modes. Nous utilisons le terme « contingence » au sens de possibilité, de chose qui arrive ou qui n'arrive pas – afin de ne pas sombrer dans un irénisme stérile. Car nous sommes plutôt d'accord avec le traité de logique philosophique de Ludwig Wittgenstein<sup>17</sup> sur cette posture méthodo-logique :

*« Le monde est tout ce qui a lieu. Le monde est la totalité des faits, non des choses. Le monde se décompose en faits. Quelque chose peut isolément avoir lieu ou ne pas avoir lieu, et tout le reste demeurer inchangé. »*

### Revenons un siècle en arrière pour (re)créer du sens

Le libéralisme a mal orienté le capitalisme en l'éloignant du juste. Le juste doit être compris comme un principe moral qui sert la cohésion sociétale. Ce principe de moralité doit exiger de nos systèmes institutionnels le respect de nos droits et de nos devoirs mais aussi de remplir les pleines conditions d'éthique et d'équité économique et sociale. Le juste est ni plus ni moins qu'un principe moral de l'altruisme (au sens positiviste et non utilitariste)<sup>18</sup> qui plaide en faveur d'une mise au placard du fameux *homoeconomicus* qui a pendant trop longtemps guidé les recherches de la science économique.

---

<sup>17</sup> Wittgenstein L., (1922), *Tractatus logico-philosophicus*, (traduction française de G.-G. Granger), Paris, Gallimard, 1993.

<sup>18</sup> La notion génétique de l'altruisme est plus noble que celle proposée par les utilitaristes selon nous ; elle émane sans doute du Catéchisme positiviste d'Auguste Comte (1852).

Ces précautions méthodologiques rappelées, intéressons-nous à présent aux fondements intellectuels d'un capitalisme juste. L'on a coutume de dire que la crise que nous vivons présente de fortes similitudes avec la crise de 1929 née aux États-Unis. Mais la plus grande similitude entre le contexte occidental actuel et le contexte états-unien de 1930 n'est peut-être pas tant la gravité de « la » crise que la quête de sens et la recherche d'un nouveau paradigme intellectuel humaniste. Par exemple, c'est à cette époque que l'on a vu émerger l'idée d'un « social-libéralisme » (qui est bien différent de celui que l'on qualifie aujourd'hui dans les médias français) aux États-Unis et que l'on a pu apprécier le développement des courants solidaristes, qu'ils soient issus du mouvement catholique solidaire ou des disciplines de l'humanisme universel émanant de la pensée du député radical de la troisième République et Prix Nobel de la Paix 1920, Léon Bourgeois<sup>19</sup>. Emergera aussi quelques années après le courant personnaliste du Philosophe Emmanuel Mounier<sup>20</sup> pour mettre la personne au cœur d'un entre-deux théorique entre le socialisme marxiste et le libéralisme marchand.

Ces paradigmes de philosophie politique ne se sont jamais véritablement imposés dans les débats contemporains. L'on peut s'interroger sur les raisons de ce constat qui tend à nourrir l'idée que rien n'a vraiment changé et que rien n'a vraiment été pensé en matière de « troisième voie/voix » depuis plus d'un siècle. La recherche en sciences sociales a bien entendu considérablement progressé pendant ce temps long, mais n'hésitons pas pour autant à faire l'effort de revenir presque un siècle en arrière et,

---

<sup>19</sup> Voir l'ouvrage d'Audier S., *Léon Bourgeois, fonder la solidarité*, Paris, Michalon, 2007.

<sup>20</sup> Rappelons alors cette formule de l'encyclique *Populorum Progressio* sur le capitalisme libéral promulguée par Paul VI en 1967 autour du développement intégral de l'homme et de la notion de progrès : « Un système s'est malheureusement édifié sur ces conditions nouvelles de la société, qui considérait le profit comme motif essentiel du progrès économique, la concurrence comme loi suprême de l'économie, la propriété privée des biens de production comme un droit absolu, sans limites ni obligations sociales correspondantes. Ce libéralisme sans frein conduisait à la dictature à bon droit dénoncée par Pie XI comme génératrice de "l'impérialisme international de l'argent". On ne saurait trop réprover de tels abus, en rappelant encore une fois solennellement que l'économie est au service de l'homme. Mais s'il est vrai qu'un certain capitalisme a été la source de trop de souffrances, d'injustices et de luttes fratricides aux effets encore durables, c'est à tort qu'on attribuerait à l'industrialisation elle-même des maux qui sont dus au néfaste système qui l'accompagnait. Il faut au contraire en toute justice reconnaître l'apport irremplaçable de l'organisation du travail et du progrès industriel à l'œuvre du développement. »



surtout, assumons tous ensemble ce *flash-back* utile à notre développement commun.

### Refaisons l'histoire d'une raisonnable

Durant les années 1930, outre l'influence keynésienne et le New Deal de Roosevelt, de grands penseurs alimentent en coulisse le débat politique et se mêlent au combat intellectuel. L'un de ces contributeurs majeurs est le philosophe (-psychologue) John Dewey<sup>21</sup>. Pour ce défenseur d'un social-libéralisme ouvert, le moteur de la société est sans conteste la démocratie créatrice ; une forme de démocratie qui dépasse le système de gouvernement politique pour s'enraciner dans un monde libéré de vivre-ensemble qui fait de l'expérience collective un lieu de partage, d'épanouissement et de rassemblement républicain<sup>22</sup>. Dans son ouvrage de 1935 *Liberalism and Social Action*<sup>23</sup>, il livre une vive critique à l'endroit des libéraux de l'époque, qui pourrait s'appliquer avec acuité et pertinence aux néo-libéraux contemporains mais aussi à notre modèle économique (encore) en place :

*« Ils (les libéraux) pensaient que le progrès social ne pouvait advenir que de l'entreprise privée au plan économique, non dirigée au plan social, avec pour fondement et pour aboutissement le caractère sacré de la propriété privée, i.e. l'absence de contrôle social. Ils attribuent à ce seul facteur tous les progrès sociaux qui ont eu lieu, comme l'augmentation de la productivité et l'amélioration des conditions de vie. [...] Ils ont tenté de faire suivre au progrès une trajectoire unique qu'ils voulaient rendre immuable »*

La posture deweyenne consiste donc à faire de la démocratie et de sa diffusion à tous les corps organisés de la société un idéal normatif éthique. En cela, Dewey rejoint un autre grand penseur américain, l'économiste John Commons<sup>24</sup> ; les deux partagent la volonté de poser les bases

---

<sup>21</sup> Avec Charles Peirce et William James, John Dewey est un penseur du pragmatisme méthodologique. Voir l'ouvrage collectif : *James, Peirce, Dewey... Tradition et Vocation du Pragmatisme*, Paris, Art de Comprendre, 2007.

<sup>22</sup> Pour une littérature secondaire sur l'auteur, voir Zask J., *Introduction à John Dewey*, Paris, La Découverte, 2015.

<sup>23</sup> Dewey J., *Après le libéralisme ? Ses impasses, son avenir*, (1935, traduction de N. Ferron), Paris, Climats, 2014.

<sup>24</sup> Un des rares travaux de Commons traduit en français : Commons J. « Droit et économie », *Économie et Institutions*, n° 8, pp. 119-132, 2006. Pour une littérature secondaire pertinente, voir Bazzoli L. et Dutraive V., « D'une démocratie créatrice à un

intellectuelles permettant de comprendre comment le capitalisme peut se transformer. Commons, représentant de l'école du Wisconsin, incarne tout-à-fait l'ère progressiste états-unienne des années 1930. L'une de ses quêtes est explicite ; il l'exprime en ces termes : proposer un cadre d'analyse faisant du système marchand un « capitalisme raisonnable ». Un capitalisme qui constituerait une forme de contrôle social de l'économie. Il se justifie dans son livre de 1934 <sup>25</sup> : le capitalisme raisonnable « permettrait d'atteindre un idéal supérieur en faisant que la nature humaine s'améliore ». En d'autres termes, l'ambition assumée est de mettre le capitalisme sous contrôle démocratique afin de développer la communauté humaine et d'accroître ses capacités d'émancipation. Sur ce point, nous adhérons pleinement à la thèse commonsienne et la mettons au cœur des réflexions à mener pour proposer une reprise durable (ce que les américains nomment « the real recovery ») du développement économique et social de nos sociétés malades.

La praticité de la raisonnable s'affirmera au travers d'un enjeu politique qui devient un idéal normatif : l'objectif ultime est en effet de bâtir un compromis pour réduire les conflits (ou les rendre acceptables), un compromis pérenne comme solution sociétale raisonnable à la continuité du développement de la communauté humaine. C'est dans cet esprit ainsi retranscrit que Dewey se situait ; il écrivit que « le caractère raisonnable réside dans l'adaptation des règles aux compromis ». Derechef, la raisonnable est tout à la fois performative (une valeur est raisonnable seulement pour une période donnée) et évolutive (comme la prospérité, la raisonnable est liée au changement institutionnel alors que le juste, lui, ne change pas « ontologiquement »). Un fait nouveau que nous ajoutons a trait au changement institutionnel qui apparaît comme un idéalisme en action qui vise, pour citer Commons, « le but éthique le plus élevé qui soit atteignable ».

Il est fort enrichissant de reconsidérer ces penseurs de l'ère progressiste états-unienne pour éclairer nos consciences, parfois atteintes par cette once de fatalisme, voire d'immobilisme irrémédiable offerte généreusement par les crises de ce début de troisième millénaire

---

capitalisme raisonnable, lecture croisée de la philosophie de J. Dewey et de l'économie de J. R. Commons », *Revue Economique*, vol. 65, n° 2, pp. 357-372, 2014.

<sup>25</sup> Commons J. R., *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, Madison, The University of Wisconsin, 1934.

grégorien. Cette pensée parallèle incroyablement imbriquée qui émane du développement intellectuel de ces virtuoses de l'analyse de la démocratie érige cette dernière en véritable foi sociétale : la démocratie créatrice doit transformer de manière radicale la société et avec elle les modes d'association humaine.

Comme ces auteurs, nous pensons qu'il est fondamental, pour ne pas dire urgent, de (re)penser le contrat social mondial qui nous unit dans un grand tout malléable mais vital. Pour rendre hommage à la pensée deweyenne, disons que l'objectif ultime à court terme est de « faire tenir ensemble des individus dans un même tout éthique ».

Cette affaire demeure intrinsèquement politique et demeure donc sujette aux incohérences temporelles que l'horizon présidentiel impose. Il faut trouver des solutions pour remédier à une crise de sens extrêmement violente qui menace nos attributs républicains les plus précieux alors même que l'agir démocratique et sa diffusion aux corps constitutifs de notre Cité appellent bien sûr un horizon plus long. Il ne s'agit pas d'être naïf et d'embrasser un irénisme intellectuel qui serait, *in fine*, gravement contreproductif. Non ; soyons plus modeste et plus lucide. La première tâche qui incombe à quiconque partagerait notre analyse est de participer à ce processus de transformation des mentalités en créant les conditions d'émergence d'une croyance altruiste dans les possibilités des êtres humains. L'urgence est bien d'aider les hommes à développer leurs Capacités de participation à la vie commune, à la vie de la Cité, à la vie de notre Cité.

### **Raisonnabilité du capitalisme et entreprise**

La pensée intellectuelle sur laquelle nous nous sommes basé pour interroger ce que serait un capitalisme juste n'a jamais vraiment été utilisée pour faire de l'entreprise en tant que telle un acteur du changement sociétal. Sans trahir leur socle réflexif, nous pensons pouvoir poursuivre le raisonnement proposé jusque-là pour introduire dans l'analyse cette institution primaire du capitalisme qu'est l'entreprise.

Trois arguments doivent alors être précisés. Tout d'abord, un capitalisme raisonnable doit permettre d'orienter le pouvoir économique en direction de la recherche du bien commun public, en sus des intérêts privés et

ce dans un esprit de responsabilité sociale. Ensuite, une démocratie économique collective et éthique fondée sur les aspirations organisées doit émerger et, pour cela, une représentativité économique à même de révéler les valeurs raisonnables doit être trouvée. Enfin, pour créer l'action collective conjointe il faut indéniablement rééquilibrer les pouvoirs des hommes *via* la négociation collective pour faire émerger un contrôle partagé et un esprit collectif de coopération et de confiance. L'analyse de l'entreprise que l'on saurait dès lors proposer ne peut entrer en dissidence à l'endroit ne serait-ce que de l'un de ces trois principes du juste et du raisonnable.

Les années 1930 ne furent d'ailleurs pas silencieuses en matière d'analyse de l'entreprise capitaliste. Les juristes, enfin les partisans d'une vision de la firme comme entité sociale réelle, qui s'opposent aux visions réductionnistes – souvent libérales – de type contractuel<sup>26</sup>, ont eu l'audace de voir dans l'entreprise un corps social organisé. Dès 1932, dans un article scientifique des plus audacieux, le juriste Merrick Dodd<sup>27</sup> n'hésitait pas à s'opposer à un autre très grand penseur progressiste de l'épopée de Roosevelt, Adolf Berle, pour mettre l'entreprise au service de la société (et assigner les actionnaires à leur simple rôle contractuel) et pour questionner avec incrédulité l'intérêt social de l'entreprise.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Voir Chassagnon V., « Une analyse historique de la nature juridique de la firme. Du nœud de contrats à l'entité (collective) réelle », *Revue de la Régulation*, n° 12, pp. 1-16, 2012.

<sup>27</sup> Dodd E. M., « For Whom Are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, pp. 1145-1163, 1932.

<sup>28</sup> À titre personnel, nous nous sommes imprégné de ces auteurs progressistes des années 1930 et surtout du climat intellectuel et des engagements humains associés pour développer, au niveau universitaire, la Théorie de la Firme comme Entité Fondée sur le Pouvoir (TFEP). Depuis l'origine, nos efforts de réflexion n'ont pour objectif que de proposer une approche académique de l'entreprise qui s'inscrit dans une forme de capitalisme raisonnable prônant la libération sociale de l'homme dans un système économique ouvert. Ainsi, dans cette théorie, l'entreprise, en tant qu'entité économique, s'apprécie ontologiquement comme un émergent social et politique (aussi un ordre privé normatif encadré dans et (re)constitutif d'un ordre public) : elle est donc aussi une entité sociale réelle, à la fois organisation et institution, dotée d'une capacité à s'auto-crée et à s'auto-reproduire en dépit des perturbations endogènes. Voir le chapitre sur la théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir dans Baudry et Chassagnon, *Les théories économiques de l'entreprise*, op. cit. Voir aussi Chassagnon V., « Toward a Social Ontology of the Firm: Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power », *Journal of Business Ethics*, vol. 124, n° 2, pp. 198-207, 2014.

Un capitalisme raisonnable doit nous permettre de vaincre les autocraties financières qui nous empêchent d'être juste, car être juste c'est être capable de catalyser le changement social qui fragilise les plus faibles et qui, *a contrario*, renforce les plus forts. De même, un capitalisme raisonnable doit nous permettre de transformer de l'intérieur les institutions économiques et les comportements humains en se libérant de manière discrétionnaire des règles du capital (dont la propriété) : combattons le libéralisme et émancipons-nous du capitalisme sauvage ! Un capitalisme raisonnable doit donc créer les conditions propices au développement le plus efficace possible des systèmes de financement des entreprises tout en faisant de celles-là non pas des automates de court-terme qui cracheraient du cash mais des acteurs du changement structurel.

L'entreprise ne doit pas être qu'une institution du capitalisme ; elle se doit aussi d'être une institution de nos sociétés modernes, une institution dont la mission « publique » serait d'allier prospérité et justice. Nous sortirons par le haut de cette période de tumulte sociétal en faisant du progrès en faveur de la justice sociale et de la transition écologique le pendant du progrès économique et technologique, lequel ne peut plus tirer seul la croissance et donc la prospérité de nos Cités dans cette période de mutation du capitalisme mondial. Le *New Deal* de Roosevelt<sup>29</sup> est sans doute l'une des dernières transformations majeures d'une société développée en crise en faveur d'une plus grande justice sociale.

Mais l'État ne pourra plus être le seul acteur du changement ; les temps ont changé depuis lors et les entreprises doivent être un relais des États dans cette transition démocratique désormais globale.

---

<sup>29</sup> L'Institut Roosevelt propose aux États-Unis de nombreuses études académiques et appliquées de qualité visant à recréer les conditions d'émergence de nouvelles règles de régulation du capitalisme. Le Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz participe à cette aventure intellectuelle qui se donne pour objectif collectif de ré-imaginer les règles (« let's reimagine the rules ») de nos économies de marché. Pour suivre leurs travaux : <http://rooseveltinstitute.org/>

## **L'ENTREPRISE COMME ACTEUR DÉMOCRATIQUE DU CHANGEMENT : UNE NOUVELLE BOUSSOLE POUR LA JUSTICE SOCIALE ?**

---

1972, cette date symbolise le début de l'engagement universitaire en faveur de la préservation de l'environnement avec le premier rapport du Club de Rome dont le titre est sans équivoque : *The Limits of Growth* (Les limites de la croissance). Impossible désormais de penser l'entreprise et le capitalisme indépendamment de ces enjeux vitaux. Pourtant, les considérations environnementales n'ont été intégrées que très récemment dans les travaux académiques sur la nature et le rôle de l'entreprise capitaliste (osons ajouter que nombreux sont ceux qui réfléchissent encore dans un monde de ressources infinies).

L'écodéveloppement repose sur le système que constituent les entreprises et leurs relations d'échange avec les autres acteurs constitutifs de notre société. Et il est gravement erroné de réduire le développement durable aux stricts enjeux écologiques. Comme l'explique très bien Ignacy Sachs<sup>30</sup>, le développement durable c'est avant toute chose un modèle de croissance nouveau qui repose sur l'articulation efficace des dimensions économique, sociale et environnementale. L'entreprise capitaliste génère des profits, contribue à l'émancipation sociale des travailleurs et doit œuvrer pour limiter les impacts nuisibles de sa production sur l'environnement. L'entreprise doit innover pour que nos sociétés et que leurs citoyens réduisent leurs empreintes écologiques. Voilà pourquoi l'entreprise sera un moteur puissant d'une reprise durable de nos économies incluant de manière sérieuse, cette fois-ci, la justice sociale.

### **Ouvrons la boîte noire néo-libérale**

Cette idée d'une entreprise au service de la société et de son développement durable n'est pas très intuitive pour une grande partie de l'opinion publique. Pendant très longtemps, l'entreprise n'a été considérée en économie qu'à travers son rôle supposé socialement optimal de transformation et d'allocation des ressources « rares ». La science économique a ainsi d'abord vu en l'entreprise un outil conceptuel et

---

<sup>30</sup> Sachs I., *La troisième rive. À la recherche de l'écodéveloppement*, Paris, Bourin Editeur, 2007.

rhétorique permettant de construire des modèles mathématiques censés décrire le fonctionnement de l'économie fondé sur un équilibre général (et optimal) des marchés. Dans cet esprit, l'entreprise n'existe pas en tant que telle ; elle n'est qu'un paramètre (une fonction de production) dans une modélisation extrêmement simplifiée de l'économie réelle. Ainsi était dépeinte l'entreprise dans la science économique au XIX<sup>e</sup> siècle.

Même si depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle et les travaux séminaux de Frank Knight (1921)<sup>31</sup> et de Ronald Coase (1937)<sup>32</sup> les modèles microéconomiques néoclassiques font l'objet de vives critiques, force est de constater que l'ubiquité du marché est toujours aussi manifeste dans les discours d'une majorité d'économistes, y compris lorsque l'entreprise est l'objet même du débat. Certes le marché ne doit pas devenir la boîte noire de l'économie de l'entreprise, mais, pour autant, il ne doit pas non plus contraindre le chercheur à occulter la réalité sociale de l'entreprise capitaliste. Il s'est agi de penser l'entreprise ailleurs que dans des représentations libérales et financières du capitalisme en mettant en son centre la personne, l'homme.

L'économie politique institutionnaliste issue de l'ère progressiste évoquée précédemment propose une théorie alternative aux paradigmes néoclassiques en sciences économiques en faisant des institutions le cœur des relations de production. Mais sa forme moderne est sans doute encore à construire, et ce à l'échelle internationale. Nous pensons que l'économie politique de l'entreprise se doit d'utiliser comme unité d'analyse un grand oublié de la science économique : le pouvoir. Un pouvoir structurant mais non déterministe. Un pouvoir souvent sous l'emprise des plus forts mais pas toujours. Un pouvoir parfois conservateur et rétrograde mais souvent transformatif et progressiste. Partant, la question du pouvoir appelle celle de la nature du régime politique en vigueur et, par conséquent, celle du gouvernement d'entreprise. Le politique et l'économique ne sont que les deux faces d'une même pièce – incarnée par l'entreprise capitaliste.

L'on entend souvent parler des enjeux de gouvernance de l'entreprise dans l'opinion publique mais ceux-là se limitent bien trop souvent et de manière spécieuse aux débats portant sur l'antagonisme d'intérêt entre les

---

<sup>31</sup> Voir *Les théories économiques de l'entreprise*, op. cit., pour une présentation des travaux de F. Knight.

<sup>32</sup> Voir *Les théories économiques de l'entreprise*, op. cit., pour une présentation des travaux de R. Coase.

actionnaires et les dirigeants. Raisonnablement l'entreprise c'est donc la doter d'une structure de gouvernance durable !

### **Démocratisation des pouvoirs et nouveau contrôle productif**

Autonomisation et responsabilisation, voilà la règle d'or des nouvelles pratiques de management qui permettent d'accroître le pouvoir *de facto* des travailleurs – très qualifiés surtout – dans nos économies de marché fondées sur la connaissance. Le message managérial est clair, du type : « salariés, responsabilisez-vous et soyez créatifs, vous êtes des entrepreneurs de et dans l'entreprise, nous vous laissons ce pouvoir (sans jamais le définir) ; ne nous décevez pas, nous avons besoin de vous ». Soit. Si ce constat théorique basé sur la logique dite de l'*empowerment* est sans doute éclairant, il n'empêche qu'un regard critique sur tout cela paraît nécessaire car nous pensons également que ce régime managérial se fonde sur une certaine démocratisation du pouvoir mais dont les finalités demeurent le contrôle de la force productive. Le pouvoir *de facto* supplée l'autorité hiérarchique et la relation de subordination juridique dans l'entreprise moderne.

Partant, il devient loisible de s'interroger sur la finalité même de l'équilibrage des relations de pouvoir et, par conséquent, sur le soupçon d'instrumentalisation et de manipulation qui pourrait accompagner ces pratiques économico-managériales. C'est ce que nous qualifions dans nos écrits à travers le néologisme de « contrôlation »<sup>33</sup>. Il existe en effet une relation Janus extrêmement complexe entre les pratiques managériales dites de marché qui suivent le mouvement de la financiarisation des économies et celles qui se fondent au contraire sur un management participatif et relationnel prônant un enrichissement du et par le travail – suivant les préceptes rhétoriques désormais bien éprouvés de la « responsabilité sociale de l'entreprise ». Il faut donc aller au-delà des discours de « marketing interne » et des tactiques marchandes pour questionner la nature de l'intérêt général des entreprises.

Ces modèles modernes de coordination de la division du travail reposent sur une sorte de gouvernement par ambivalence. Cette idée nous projette au centre des enseignements fondamentaux de l'économie expérimentale,

---

<sup>33</sup> Chassagnon V., « Contrôle et manipulation au cœur de la firme-monde ? », *Revue de la régulation*, n° 14, pp. 2-12, 2013.



qui constituent un élément fort de pluralisme intra-disciplinaire et pluridisciplinaire : l'intégration des préférences pro-sociales, la réciprocité, l'identité et les motivations intrinsèques (non basées sur le seul salaire mais aussi sur le développement de soi et l'accomplissement personnel) dans la compréhension des comportements humains<sup>34</sup>. Mais cette volonté affichée d'une entreprise libérée côtoie également les épineuses questions de la souffrance au travail, du stress professionnel, voire même les démotivations intrinsèques latentes. La question du développement d'une forme de contrôlation (qui consiste finalement à obtenir le contrôle en octroyant du pouvoir mais sans jamais le dire ainsi) nous conduit ainsi sur le terrain de la moralité. Cette forme de pouvoir est-elle immorale ? Sert-elle ou asservit-elle les travailleurs ? Pis, le nouveau management ne servirait-il pas les travailleurs et en n'asservirait-il pas d'autres en fonction des frontières géographiques et des droits et coutumes associés ?

La culture et l'histoire de la constitution des modèles socioéconomiques d'un pays influent bien entendu sur les perceptions et donc sur les comportements (y compris « proactifs ») des citoyens. Aussi les Français qui sont connus pour leur pessimisme – un pessimisme accentué par les crises à répétition – développent des propensions à coopérer en entreprise plus faibles que dans d'autres pays développés. Penser le chemin de démocratisation de l'entreprise à emprunter, c'est aussi développer la coopération volontaire et les motivations intrinsèques des travailleurs. La démocratie d'entreprise est le levier principal de la création de sens au travail ; elle donne même force et cohérence à cette notion contemporaine du « travail »<sup>35</sup> (qui, rappelons-le, renvoyait originellement à la souffrance, au tourment de l'effort dans l'ancien français).

La logique de gouvernement des grandes entreprises modernes prône finalement la démocratisation du pouvoir sans pour autant encourager véritablement la démocratisation des entreprises elles-mêmes. Il faut rompre avec cette « démocratie de façade » qu'ont eu tendance à instituer les nouvelles pratiques de management. C'est bien la démocratisation de l'entité collective que l'on doit chercher et trouver pour faire du capitalisme un système juste et raisonnable au service de la société dans

---

<sup>34</sup> Voir Tirole J., « Rationalité, psychologie et économie », *Revue Française d'Économie*, vol. 28, n° 2, pp. 9-33, 2013 ou Bowles, S. et Gintis, H., *A Cooperative Species. Human Reciprocity and Its Evolution*, Princeton, Princeton University Press, 2011.

<sup>35</sup> Issu du latin *Tripalium* (instrument de torture utilisé par les Romains).

son entièreté. Gouverner et participer sont les deux principes de base de cette démocratisation.

### **Démocratisation de la gouvernance et participation des travailleurs**

Quelle ineptie de penser qu'une action donne un droit de propriété sur l'entreprise. Nulle part un système juridique n'a proclamé un tel droit. Et d'ailleurs l'entreprise n'existe pas dans le droit, alors comment celui-ci ferait-il pour définir un droit de propriété sur quelque chose qui n'existe pas ? En réalité, cette question n'est pas nouvelle. Sa réponse non plus. Le Prix Nobel d'économie 2013 Eugène Fama lui-même – défenseur du libéralisme économique et de la primauté actionnariale – écrivait noir sur blanc dès la fin des années 1970 que les actionnaires ne sont pas les propriétaires de la firme. Cette curiosité intellectuelle nous prouve qu'il faut en finir au plus vite avec le mythe du tout propriétaire et donner à la propriété ce qu'elle est vraiment : un droit sur des actifs physiques aliénables et, ce faisant, un droit qui, dans certaines circonstances (à savoir un environnement accordant un intérêt légal au bien aliénable sous-jacent), donne un pouvoir *de jure* et permet de coordonner les rapports d'échange.

Rappelons à ce moment de la réflexion que la question n'est pas finalement qui possède l'entreprise mais qui doit la gouverner. Ce faisant, le pouvoir apparaît comme un mécanisme institutionnel de gouvernance central qui sert le processus de création collective et de coopération productive. Ce nouveau prisme d'analyse nous oblige à repenser le rôle des employés au sein des instances décisionnelles des entreprises. Instaurer plus de démocratie implique de tendre vers un gouvernement polyarchique de l'entreprise faisant une « vraie » place aux travailleurs dans l'activité de production certes, mais aussi dans la prise de décision collective.

Toute organisation humaine est composée d'au-moins deux, voire trois entités (deux entités physiques plus l'entité tierce émergente qui lui donne son enveloppe, son existence) ; elle est donc un collectif fondé sur des relations sociales qui existe dépendamment mais irréductiblement de ses propriétés locales, de ses hommes. Ce sont les interactions entre les

hommes qui constituent la médiation donnant existence à l'entité collective, à l'entreprise qui bénéficie alors d'une capacité d'autoreproduction dans le temps (ce que l'on nomme l'autopoïèse). La participation est donc une propriété émergente, constitutive d'une entreprise démocratique.

Plusieurs études ont montré l'influence positive de la participation des salariés sur la performance économique de l'entreprise. Les économistes <sup>36</sup> n'hésitent plus à faire entrer les mécanismes d'autonomisation-participation ainsi que les enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise au cœur de leur représentation théorique.

Le débat sur la participation s'est tout particulièrement développé en France au cours des derniers mois avec le fameux rapport Gallois<sup>37</sup> mais également avec la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 qui préconise une certaine forme de codétermination à la française intégrant aux questions de compétitivité une reconfiguration des rapports professionnels. Cette loi suit la deuxième proposition du rapport Gallois qui dessinait les contours d'une véritable cogestion à la française, en proposant d'instaurer dans les grandes entreprises une représentation salariale qui demeure malheureusement inférieure à celle préconisée par le Pacte pour la compétitivité des entreprises françaises (deux représentants dans la loi contre quatre administrateurs représentant les salariés, sans dépasser le tiers du conseil d'administration ou de surveillance dans le rapport Gallois).

Toujours est-il que, désormais, la gouvernance des grandes entreprises – nous insistons sur le qualificatif utilisé – ne se résume plus au concours des apporteurs en capital (actionnaires) et de leurs dirigeants. Les grandes entreprises françaises vivent désormais de manière allégée l'expérience de la gouvernance à l'allemande (le célèbre modèle de la codétermination) qui implique de manière plutôt efficace, depuis une cinquantaine d'années, les salariés dans la gouvernance de leur entreprise. Quoi de plus normal que de faire participer les salariés qui constituent la principale force productive et créatrice de nos entreprises à leur gouvernance ?

---

<sup>36</sup> Bénabou, R. et Tirole, J., « Individual and Corporate Social Responsibility », *Economica*, vol. 77, n° 1, pp. 1-19, 2010.

<sup>37</sup> Rapport disponible à cette adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000591.pdf>

Force est de constater qu'en dépit du volontarisme qui caractérise son modèle socioéconomique, la France s'est toujours montrée frileuse sur cette question de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise<sup>38</sup>. Les médias – au sens large – n'ont cessé de présenter la compétitivité prix et hors-prix de l'Allemagne mais ont mis un certain temps avant de s'intéresser au modèle de gouvernance allemand. Dans ce pays pourtant, les salariés sont obligatoirement représentés dans les organes de gouvernance et participent de manière équilibrée à la définition et à la construction de la stratégie et du développement des entreprises concernées.

Dans un contexte où les négociations entre organisations patronales et syndicales tendent à se crispier, ce type d'avancée recèle une vraie signification. Mais pour faire des entreprises les moteurs du développement durable du tissu économique, beaucoup reste à faire en termes de participation des salariés à la gouvernance des entreprises françaises (ne serait-ce que pour revenir au niveau de ce que proposent certains voisins européens), et l'on ne saurait oublier que cette représentativité du travail dans les instances de gouvernance ne concerne que les conseils d'administration des grandes entreprises. La gouvernance des entreprises doit évoluer en suivant un chemin de démocratisation « sur mesure » afin de mieux réguler les relations entre patronat et syndicats et de mieux retranscrire dans les conseils d'administration le besoin d'un rééquilibrage du pouvoir entre le capital et le travail, et ce à des fins de compétitivité et de cohésion sociétale.

Le *MitBestimmung* – le droit de la codétermination allemand – présente des limites et n'est pas suffisamment protecteur pour beaucoup d'observateurs. Il ne faut pas non plus se laisser aveuglé par un modèle ancré dans un contexte institutionnel bien spécifique ; dont acte, mais le décrochage de la France dans les années 2000 et plus encore au tournant des années 2010 en regard de la dynamique allemande pose question et un nouveau modèle industriel appelle une réflexion en matière de gouvernance. Il est vrai qu'en termes de compétences, de coopération interne, de rémunération et de représentations les économies sociales démocrates peuvent constituer des pistes de réflexion à adapter et à

---

<sup>38</sup> Chassagnon V. et Hollandts X., « Une rupture dans la gouvernance des entreprises », *Le Monde*, série Économie et Entreprise, 18 février 2013.

affiner en matière de politique économique en lien avec notre histoire, notre culture, ce que nous sommes.

Ajoutons que dans une période qui exige le rassemblement de nos concitoyens et l'entente cordiale entre le capital et le travail – la fameuse coopération productive –, les volontés d'accroissement du rôle des apporteurs en capital humain dans les entreprises suscitent un certain consensus et font montre d'un pluralisme intellectuel rarement observé : d'ATTAC au Parti Communiste Français en passant par Terra Nova et les ministres de l'ex-Président Sarkozy, du Général de Gaulle au Président Hollande sans oublier Jean Jaurès, nombreuses et plurielles sont les voix à avoir enjoint le pouvoir politique de permettre aux salariés d'être plus entendus mais aussi écoutés dans les processus de prise de décision stratégique des entreprises.

Pour résumer, la participation pourrait restaurer la paix sociale et faire émerger de nouvelles solidarités productives entre le travail et le capital pour peu que la reprise durable en fasse son fer de lance de reconquête des espaces démocratiques de la vie économique ; il faut inclure le développement humain des travailleurs dans les modèles économiques et dans les stratégies de l'entreprise moderne.

### **Alors l'entreprise est un bien commun privé !**

Le long processus de démocratisation des entreprises doit commencer dès maintenant car il est urgent de raisonner notre capitalisme et d'engager une reprise durable des économies et des progrès sociaux associés. Pour ce faire, il faut cesser de croire à la suprématie des modèles économiques de type néoclassique et réinterroger les enjeux de gouvernance dans une perspective à la fois micro et macro-institutionnelle. La gouvernance que nous appelons plus volontiers le régime de gouvernement de l'entreprise – le terme « gouvernance » renvoyant trop exclusivement aux débats anglo-saxons historiques sur les seuls conflits entre les dirigeants et les actionnaires – doit donc structurer les relations de pouvoir entre le capital et le travail de manière à ancrer le processus de démocratisation tant au niveau de l'organisation elle-même qu'au niveau de la société.

Le régime de gouvernement interne doit être polyarchique (cela signifie qu'au niveau hiérarchique le plus bas demeurent des relations de pouvoir). Il doit se fonder sur ce que Michel Foucault<sup>39</sup> appréciait comme :

*« un agonisme, une relation qui est en même temps une lutte et une incitation réciproque, moins une confrontation qui paralyse les deux côtés qu'une provocation permanente. »*

La clé de réussite du processus démocratique est là ; il ne s'agit pas de chercher un consensus irréaliste mais un compromis susceptible de faire émerger un agir collectif qui sert l'administration de notre Cité. Pas d'irénisme, mais de l'agonisme pour caractériser la dualité transformative entre le travail et le capital !

Cette notion de compromis fait partie de ces concepts absolument cruciaux – comme le temps – en économie, qui sont trop rarement intégrés dans les analyses académiques alors qu'ils permettraient de mieux comprendre les enjeux de création et de coordination interindividuelle et collective. Malgré cela, il faut déjà aller plus loin et inscrire cette volonté de compromis dans une économie humaniste. Pour citer l'économiste François Perroux, une idée forte de l'économie de l'homme et pour les hommes, une économie de tout l'homme doit irriguer nos représentations de l'entreprise.

Pour qu'une logique de compromis agonale soit effective et généralisée – chose nécessaire pour faire se développer les Capacités humaines et la justice sociale (deux concepts, deux engagements chers à Amartya Sen<sup>40</sup>) –, il faut, au préalable, forger les décisions réformistes à l'aune de la complexité de la nature humaine :

*« l'être humain entier est accueilli avec ses mobiles allocentriques et ses mobiles égocentriques, dans des structures entièrement ouvertes et non prédéterminées mais telles qu'en aucun de leurs aspects ni en aucun point de leurs transformations, elles ne fassent obstacle à la réalisation par la personne de ce qu'elle considère comme ses ultimes valeurs »,* écrivait bien justement Perroux<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Foucault M., « The Subject and Power », *Critical Inquiry*, vol. 8, n° 4, pp. 777-795, 1982.

<sup>40</sup> Sen A., *L'idée de justice*, Paris, Flammarion, 2010.

<sup>41</sup> Perroux F., *Pouvoir et Économie*, Paris-Bruxelles-Montréal, Bordas, 1973.

Il reste à proposer une définition sociétale de l'entreprise permettant d'ériger son intérêt social en fer de lance d'une nouvelle dynamique capitaliste. Nous pensons qu'il faut apprécier l'entreprise comme un bien commun privé – une vision de l'entreprise conforme à son « ontologie sociale »<sup>42</sup>. L'entreprise est : (1) un espace de transformation et de coopération volontaire qui sert les intérêts de la société dans son entièreté ; (2) une communauté organisée de manière privée qui s'ancre dans un ordre public qu'elle sert par rétroaction en préservant la démocratie économique. Qui doit gouverner ? Tous les constituants de l'entreprise qui administrent la Cité. Mais gouverner c'est aussi accepter et même souhaiter être orienté de manière sûre par un gouvernail (*gubernare*) – un décideur ; participer au gouvernement c'est ici compter dans les décisions concernant l'entreprise, tout en étant guidé par une entité hiérarchique qui rend ce processus démocratique possible et souhaitable.

L'entreprise est donc un bien rare (comme le sont ses relations sociales et ses idéaux d'émancipation) qui permettra de construire un imaginaire démocratique partagé, un avenir fait de justice si les institutions organisées comme l'État en font une règle morale, un idéal démocratique et éthique. Après quoi, cette vision de l'entreprise capitaliste comme « bien commun privé » implique deux notions constitutives : (1) l'inappropriabilité et (2) le partage, qui elles-mêmes donnent sens à la communauté humaine et à une forme de gouvernement participatif qui s'affranchit du mécanisme des prix autorégulateur. On pourrait bien entendu ajouter le progrès social et la catalyse du changement sociétal en « surplomb macro-institutionnel ».

Ainsi devons-nous en conclure que le bien commun ne s'impose que si les acteurs du changement s'approprient l'espace démocratique de l'entité collective qu'ils créent. Reconnaître la nature politique de l'entreprise (en tant qu'espace auto-créé et auto-constitué de relations de pouvoir privées encadrées dans un environnement institutionnel public) pour transformer la société n'est rien d'autre qu'un prérequis à notre proposition de construction d'un agir démocratique émanant de l'entreprise comme institution d'un capitalisme juste.

---

<sup>42</sup> Chassagnon V., « Toward a Social Ontology of the Firm », *op. cit.*

Le chemin de démocratisation que nous enjoignons de suivre peut donc se situer dans une volonté de réformisme humaniste qui n'est ni une ambition utopique ni une mince affaire. Pour penser le juste dans l'entreprise et faire de la transition écologique un nouveau prisme d'influence international (et une action publique mondiale effective), nous avons besoin d'un « social-réformisme » des statuts de l'entreprise, laquelle n'existe pas dans le droit (si ce n'est à travers le droit social<sup>43</sup>). Il faut un droit de l'entreprise et non des sociétés, un droit économique et social de l'entreprise qui codifie pour de bon son statut d'intérêt général (voir *infra*).

Nos sociétés ont besoin d'un regain de démocratie pour interroger une nouvelle prospérité connectée à un capitalisme raisonnable. Car le malaise actuel est profond et semble pouvoir être saisi, *in fine*, à l'aune de la déconstruction progressive (en lien avec l'atonie/agonie de la croissance), depuis plusieurs décennies d'un compromis social productif fordiste. En restaurant ce pacte social de production et de création qui vise à satisfaire des besoins finaux individuels et collectifs essentiels, l'entreprise deviendrait l'acteur majeur d'une économie durable et responsable.

### **L'idéal démocratique pour que les travailleurs recouvrent la sécurité économique**

Comment démocratiser l'entreprise ? Cela passe forcément par un nouveau régime de gouvernement mais aussi par l'émergence d'une normativité démocratique dans les processus de création et de répartition de la valeur créée. L'idée est que chaque constituant s'approprie une parcelle de *pouvoir lui* donnant le droit à un partage équitable et juste de la richesse créée. La recherche d'une forme d'humanisme dans la vie économique et la volonté de création de valeurs doivent se renforcer mutuellement. La seule manière d'arriver à cette osmose contre-intuitive pour le capitalisme court-termiste est de lier la question du partage de la valeur ajoutée à celle du régime de gouvernement des firmes modernes. Pourquoi ? Car il faut incontestablement appréhender cette question de la relation entre le régime de gouvernement et la répartition de la valeur

---

<sup>43</sup> Voir Chassagnon V., « Une analyse historique de la nature juridique », *op. cit.*



ajoutée dans une perspective systémique pour interroger le rôle de l'entreprise dans son écosystème et dans la vie de la Cité.

D'un point de vue économique, la rémunération des actionnaires se justifiait souvent (au début des années 1980) par le critère de l'assomption du risque. Mais avec la hausse de la liquidité des marchés financiers et l'institutionnalisation de l'EVA, la « valeur ajoutée économique » – qui permet d'intégrer une rémunération minimale du capital –, les actionnaires ne sont plus des créanciers résiduels mais des créanciers abrités. L'opinion publique est bien sûr majoritairement critique à l'égard du capitalisme actionnarial mais trop rares sont les commentateurs à observer cet effet collatéral pourtant logique : si les actionnaires supportent de moins en moins le risque c'est bien parce que d'autres parties prenantes internes le subissent de plus en plus. L'accentuation de la suprématie actionnariale va de pair avec la fin de la fonction protectrice du capitalisme et de sa raison d'être interne, le rapport salarial.

Ce sont les employés qui jouent désormais, de manière exposée, ce rôle d'assomption du risque de l'activité de production – une conclusion qui tord le cou aux travaux fondateurs de Frank Knight, le premier à avoir expliqué la nature de l'entreprise moderne à partir de la nature protectrice du rapport salarial<sup>44</sup>. La sécurité n'est plus le pendant de la subordination, dans et entre les entreprises. La légitimation (y compris contractuelle) de l'autorité hiérarchique s'en trouve fatalement amoindrie ; pourquoi les salariés accepteraient-ils volontairement d'être subordonnés à leur patron si celui-ci ne leur garantit plus la sécurité en contrepartie de son engagement ? Voilà une question que nous devons désormais nous poser si l'on veut vraiment comprendre l'influence actuelle de la primauté actionnariale sur le gouvernement interne des entreprises.

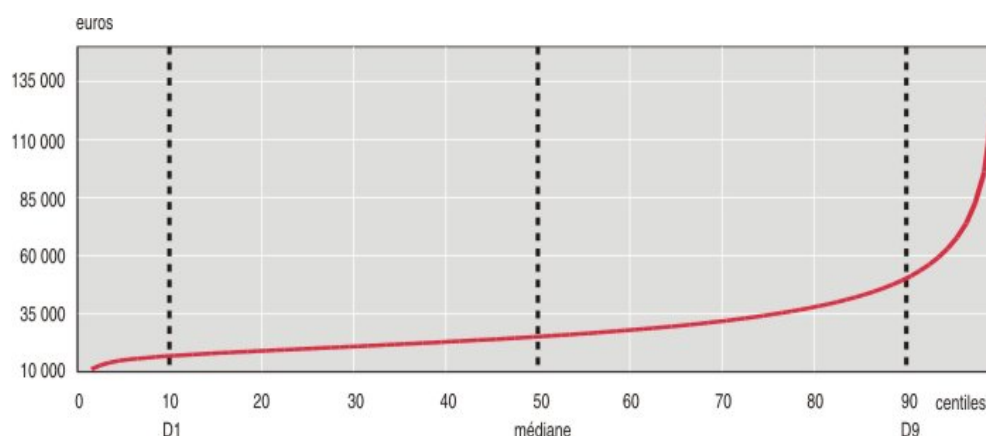
La question de la rémunération salariale est fondamentale pour recouvrer une dynamique de compromis productif car elle cristallise les sentiments les plus acerbes d'injustice, voire de mépris. Comment expliquer aux nouveaux chômeurs fraîchement dépossédés de leur travail que les salaires des dirigeants ont en moyenne augmenté de 6 % au cours de l'année 2014

---

<sup>44</sup> Knight F., *Risk, Profit and Uncertainty*, New York, Cornell University, 2010. Pour une analyse du délitage de la relation d'emploi fondée sur la sécurité, voir Supiot A., *L'esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*, Paris, Éditions du Seuil, 2010.

(l'inflation du pays étant 12 fois inférieure en 2014)<sup>45</sup> ? Il ne s'agit pas de penser expressément et sans discernement que ces rémunérations sont d'emblée injustifiables et incompréhensibles – bien que l'on puisse questionner et critiquer bien des pratiques excessives en la matière. Mais là n'est pas la question. Non, il s'agit de comprendre pourquoi une telle donnée ne peut guère susciter l'acceptation des salariés les plus exposés aux risques de notre période. Comment expliquer aux plus fragiles que la rémunération des dirigeants s'élève souvent lorsque les résultats de l'entreprise sont bons mais ne baisse pas lorsqu'ils deviennent mauvais et compromettent la pérennité de leur emploi ?

La démocratie salariale est sans doute une condition d'avènement d'un capitalisme juste mais, pour cela, les disparités entre les premiers et les derniers centiles doivent être réduites (voir le graphique qui suit pour une photographie des disparités salariales au tout début la grande crise économique des années 2010), plus justes et plus équitables.



Source : Insee, DADS exhaustif.

### **L'idéal démocratique au cœur de la création et du partage de la valeur**

Une gouvernance durable source de valeur partagée doit explicitement interroger les critères de répartition de la valeur ajoutée. L'on évoque souvent la règle des trois tiers en matière de répartition du profit (le

<sup>45</sup> Chassagnon, V et Chapas, B. (2016), « Pour une rémunération des dirigeants fondée sur le long-termisme », Les Echos. <http://business.lesechos.fr/directions-generales/metier-et-carriere/remuneration/021972944751-pour-une-remuneration-des-dirigeants-fondee-sur-le-long-termisme-210952.php>

bénéfice des entreprises devant se diviser en trois parts égales entre les salariés, les actionnaires et les investissements) mais rien n'a vraiment été proposé pour aboutir à ce résultat, et ce d'autant moins que les fortes différences intersectorielles rendent les termes de l'équation difficiles à trouver dans un environnement de concurrence mondialisé.

Cette règle des trois tiers apparaît donc malheureusement comme une gageure, pour le moment. Les actionnaires continuent à s'accaparer une part des bénéfices bien plus grande que celle qui revient aux salariés (l'autofinancement et les besoins de trésorerie expliquant la majeure partie des bénéfices répartis). Difficile pour un pays comme la France de ne pas être compétitif en matière de rémunération du capital, car il doit capter des capitaux pour financer son économie et donc proposer des rémunérations proches de celles des pays voisins. Sinon le risque de délocalisation des capitaux serait extrêmement fort, ce qui provoquerait des difficultés de financement.

Les entreprises doivent viser une performance sociétale, subtil alliage des performances économique, sociale et environnementale. La durabilité des entreprises passera par un partage responsable de la richesse produite en leur sein. Il s'agit là d'une condition nécessaire à l'émergence d'une coopération plus proactive des parties prenantes – notamment des apporteurs en travail – dans un modèle élargi de création de valeur. Il s'agit même d'une condition *sine qua non* pour que l'entreprise puisse jouir de valeurs et de bénéfices raisonnables en matière de bien-être collectif. Aussi la grande firme multinationale, que nous qualifions de « firme-monde » dans nos travaux académiques, doit jouer un rôle moteur dans le changement, dans la régulation d'un nouveau capitalisme qui viendrait se substituer au capitalisme financier qui a très clairement favorisé l'enrichissement de quelques parties prenantes bien identifiées au détriment du développement humain de nombreuses autres.

Depuis le début des années 1980, nous observons en réalité plus qu'un déséquilibre croissant entre le capital et le travail (dont l'interprétation fait polémique entre économistes), un déséquilibre croissant entre la part des dividendes dans le capital (et ce en dépit de la crise ou d'une baisse de profit) et la part des hauts revenus dans le travail (et ce en dépit de la crise ou d'une baisse du profit).

La hausse de la part des dividendes dans la répartition du profit est constante depuis le début des années 1980. Elle a continué à s'intensifier dans les années 2000. Pis, en France les dividendes ont fortement augmenté entre 2009 et 2014, en dépit de la crise. Même si les instituts de conjoncture économique et les institutions financières proposent des analyses très contrastées en la matière, toutes montrent une évolution positive des dividendes versés aux actionnaires. En la matière, la France se situe même, sur cette période, parmi les tous premiers mondiaux. Quant au travail, les deux dernières décennies ont montré que les revenus des 1 % les plus riches ont progressé bien plus vite (jusqu'à 5 fois) que ceux de 90 % des travailleurs. L'écart devient abyssal lorsque l'on s'intéresse au 0,01 % des salariés les plus aisés.

Ce déséquilibre fragilise le compromis social productif moderne et nous éloigne d'un gouvernement de tous par tous en augmentant sensiblement les inégalités. Comment trouver les bases d'un compromis productif juste si le fossé entre les plus riches et les plus pauvres ne cesse de s'accroître ? Depuis la crise des *Subprimes*, les taux de marge des entreprises se stabilisent autour de 31 % mais les inégalités progressent et la répartition de la valeur ajoutée n'est pas suffisamment équitable entre le travail et le capital : un modèle de gouvernement responsable doit s'inscrire aussi dans une volonté plus large qui chercherait à introduire plus de justice sociale (et d'humanisme) dans la répartition de la valeur ajoutée en jouant sur les disparités de revenus d'une part, et, dans l'esprit de Thomas Piketty<sup>46</sup>, sur la survalorisation du capital d'autre part.

En liant la question du régime de gouvernement à celle de la répartition de la valeur ajoutée, l'on inscrit bien la question de la « gouvernance » dans une perspective macro-sociétale (lutte contre les inégalités et contribution à la croissance, molle mais mieux partagée, tant par l'offre que par la demande) et dans le cadre des enjeux du développement durable. Il faut que l'évolution des inégalités cesse d'annihiler les conditions de création – que l'on a connues durant la période fordiste – d'une relation du type lutte/concours ou conflit/coopération (pour reprendre la distinction de Perroux) entre le travail et le capital.

Sans entrer dans les débats sur la raisonnable fiscalité, le sens de la justice implique de manière simple un partage équitable de la valeur ajoutée et

---

<sup>46</sup> *Op. cit.*

donc une augmentation cohérente de toutes les rémunérations en fonction de l'évolution des profits (le raisonnement demeure similaire en termes d'appréciation du rapport capital/travail), ce qui n'exclut pas de lier les revenus du capital et ceux du travail pour la Ressource Humaine.

La volonté de lier la démocratisation de l'entreprise *via* son régime de gouvernement à l'émergence d'un capitalisme durable et juste impose de tendre vers ce que nous appellerions bien volontiers une valeur ajoutée à partager (une VAP !), une nouvelle référence normative permettant au travail de lutter et de coopérer avec le capital. Somme doute s'agit-il d'une condition de vie de l'« agonisme », ce conflit-coopération de nature transformative qui nous aiderait à voir se co-construire un compromis social-productif durable, un néo-post-fordisme humain. L'enjeu se décrit sous les traits de l'invention d'une troisième voix/voie qui, en « bonne raisonabilité » et en « bon personnalisme », dépasserait les impasses dans lesquelles le libéralisme tend à nous enfermer, et qui entendrait donner toute sa place à l'entreprise capitaliste dans la construction d'un monde plus juste.

## CONCLUSION

### DES ORIENTATIONS SOCIAL-PROGRESSISTES

---

Dans l'esprit des intellectuels progressistes américains, un capitalisme juste (et raisonnable) implique une éthique du compromis social et un agir démocratique diffusé à l'ensemble des corps organisés de la société. Cette éthique appelle une logique de négociation et de résolution des conflits guidée par la recherche du bien commun et par la recherche des institutions (les règles) les plus appropriées à cette quête humaniste. Les compromis doivent donc être justes et équilibrés pour enclencher une nouvelle dynamique de raisonabilité du capitalisme, une dynamique capable de remédier à la crise de sens actuelle qui explique bien des maux de nos sociétés modernes.

Histoire de complexifier les données du problème, nous avons rappelé la nécessité de trouver les clés de ce compromis social-productif dans des économies développées soumises à des régimes de croissance molle, de limiter la polarisation des profits, de les redistribuer de manière juste et de les réinvestir utilement notamment dans la santé et l'environnement – deux rares domaines à pouvoir encore susciter des sources de croissance économique tout en développant la condition humaine. La croissance ne pourra pas, ne peut plus, seule, restaurer la paix sociale ; en revanche, un capitalisme plus juste, un système de création de valeur pour le plus grand nombre, peut sans doute nous aider à pacifier les rapports sociaux et les échanges économiques.

L'espérance est sans doute une valeur cardinale de notre vivre-ensemble et, plus largement, de nos démocraties. Comme l'écrivait Henri Atlan<sup>47</sup>, en matière de démocratie, « garder l'espoir qu'une solution reste de l'ordre du possible, sans savoir à l'avance comment, préserve pourtant d'un scepticisme nihiliste qui favorise le plus souvent les régressions les plus oppressives ».

Les relations sociales et les conditions d'émancipation sociale des citoyens sont des biens rares, tout comme doivent l'être les entreprises du capitalisme juste. Des lieux d'intégration, d'équité, de mixité, de

---

<sup>47</sup> Atlan, H., *Tout. Non. Peut-être*, Paris, Seuil, 1991.

transmission et de transformation productive. Voilà aussi ce que peuvent être les entreprises capitalistes si elles se responsabilisent et si elles fondent leur modèle de développement tant sur le progrès et les innovations techniques que sur l'homme et sa Ressource Humaine. Les règles de constitution du capitalisme juste demeurent très largement entre les mains du politique qui doit avoir le courage de se prononcer sérieusement sur ses volontés en la matière.

En attendant l'émergence d'un droit de l'entreprise spécifique, une modification du droit des sociétés participerait d'un véritable progrès sociétal dont la portée normative supplanterait de loin l'article 225 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 imposant aux grandes entreprises un rapport sur les données sociétales ou encore la norme ISO 26000 donnant de manière non-certifiable « des lignes directrices aux entreprises pour opérer de manière socialement responsable ». La modification de l'article 1833 en faveur de la reconnaissance d'un intérêt général des entreprises permettrait par exemple aux partenaires sociaux de progresser dans leurs négociations en contribuant à l'émergence d'un compromis sociétal.

Comme le rappelait déjà Commons – quoique différemment –, le capitalisme a besoin d'être régulé de manière raisonnable en équilibrant les rapports de pouvoir dans la société et donc en transformant la répartition des pouvoirs et de leurs modes d'exercice dans l'évolution des économies de marché. Le dialogue social jouera un rôle essentiel dans la création de nouvelles règles, de nouvelles institutions capables de porter une éthique humaniste au service de la création de richesses.

Force est de constater que le dialogue social en France ne s'exerce pas de manière optimale ; derrière cet euphémisme, nous ne visons aucune partie prenante en particulier mais nous pensons que les instances de représentation des entreprises – du « patronat » – peuvent jouer un rôle crucial, un rôle majeur pour une nouvelle prospérité économique à destination de tous les hommes. La mode est certainement passée, mais un Grenelle du dialogue social<sup>48</sup> – en sus des conférences sociales – pourrait être utile pour amorcer un nouveau cadre de développement des relations industrielles en France.

---

<sup>48</sup> Notons également que le dialogue social constitue un levier de démocratisation des territoires (voir Gazier et Bruggeman, *Tripartisme et Dialogue Social Territorial*, Bureau International du Travail).

Le développement du numérique et l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail hors salariat renforcent également cette nécessité du dialogue et de la régulation intelligente. La plate-formisation des économies ne doit pas rendre les libertés et les droits de ces travailleurs indépendants et/ou « nomades » aussi virtuels que ne le sont les interfaces de coordination de leurs activités. Ce phénomène d'ubérisation, très développé dans les activités de service, trouvera sans aucun doute un écho dans le processus de robotisation de l'économie qui s'affirme avec de plus en plus d'acuité et nécessite, par conséquent, de poser, dès maintenant, le cadre réglementaire et préventif de cette destruction d'emplois annoncée et du mouvement associé de reclassement et de mobilité professionnelle.

Mais l'entreprise ne se réduit pas à son organisation interne mais elle inclut son organisation avec ses parties prenantes externes. Sur cet aspect, le développement des grandes firmes-réseaux s'accompagne d'une transformation des frontières traditionnelles – capitalistiques – des entreprises, si bien que l'on ne sait plus toujours qui est le patron de qui, qui fait quoi pour qui ou, pis, qui est responsable de quoi. Dans cette autre nébuleuse, il faut sans doute étendre de fait ou plutôt, modifier, le statut jurisprudentiel de « l'unité économique et sociale » pour l'appliquer explicitement à ces firmes-réseaux multinationales.

L'idée est de reconnaître une logique *de facto* de décomposition/recomposition pour lutter contre la subversion de la régulation protectrice du travail et la dilution des responsabilités collectives de ces firmes-monde. L'enjeu, lui, consiste à reconstituer *de jure* les communautés de travail, imputer les responsabilités légales à l'entité collective, engager la solidarité des employeurs joints, ou bien encore améliorer les conditions de travail inter-firmes.

Dans cet esprit, il faut noter que les choses ont évolué récemment dans les débats publics. La prise de conscience des risques que font peser parfois certains grands groupes sur leurs travailleurs en contournant – légalement ! – les règles de protection du salariat s'est développée concomitamment aux nombreuses critiques forgées par l'opinion publique à l'égard du drame du Rana Plaza. Pour preuve, une proposition de loi (n° 3239) relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a été adoptée par l'Assemblée Nationale et



rejetée par le Sénat en novembre 2015. Cette loi engagerait une perspective normative extrêmement large. Il s'agit en réalité d'apporter un cadre normatif *de jure* à la responsabilisation des chaînes de valeur orchestrées par les grandes firmes.

Ces grandes initiatives politiques doivent s'apprécier en lien avec l'ensemble des autres enjeux institutionnels que nous avons rappelés dans cet essai. De manière non-exhaustive, nos institutions soutenues par un dialogue social renouvelé doivent nous permettre de :

1. développer les règles de participation des travailleurs (voire d'autres parties prenantes) aux processus décisionnels et aux réflexions stratégiques (revenons au moins aux recommandations du rapport Gallois !) ;
2. encadrer les règles de gouvernance des entreprises (y compris les missions des dirigeants) afin d'éviter la polarisation des profits, d'encourager le partage équitable des bénéfices, de favoriser la transition écologique et de valoriser l'investissement productif ;
3. créer de nouvelles institutions de régulation du travail capables de répondre aux défis majeurs de notre époque (dislocation des frontières protectrices de la relation salariale, ubérisation de l'économie et du travail, mutation en cours de la gestion des services via la robotisation) ;
4. intégrer ces réflexions dans une démocratie économique plus globale (justice fiscale, lutte contre les inégalités, taxation des activités spéculatives, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale).

Dans cet essai, notre ambition consistait à aider à poser les termes d'un débat d'avenir permettant de faire de l'entreprise le moteur d'un capitalisme juste, d'un capitalisme « raisonnabilisé ». Arguons, pour conclure par une noble ouverture, que l'éducation au sens noble – celle qu'a toujours défendu Léon Bourgeois – est un média crucial dans l'avènement de ce nouveau capitalisme et mérite une attention toute particulière.

Nous ne devons pas attendre les prochaines générations pour impulser ce changement et lancer une dynamique de rassemblement démocratique encourageant la responsabilisation des entreprises et l'avènement d'un capitalisme juste, d'un meilleur monde. Penser les conditions de vie des

générations de demain, c'est panser aujourd'hui les maux issus du passé et inscrire les enjeux de soutenabilité et les volontés de nouvelles prospérités au centre de l'économie politique de l'entreprise. Il reste entendu que nous devons encore et toujours questionner et réinventer l'éducation dans un esprit d'ouverture qui nous permettra de lutter contre les vicissitudes de notre époque mais aussi de faire émerger de la transmission des connaissances une éthique démocratique nouvelle, capable de penser comme un tout l'ordre sociétal et la libération des hommes.